



دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة «رؤية مقترحة»

د. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم

استشاري التخطيط الاستراتيجي
وقياس الأداء المؤسسي
أستاذ الإدارة العامة المشارك
كلية المجتمع - دولة قطر

الملخص

تقوم القيادة الاستراتيجية بدور مهم في نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة متواكبة مع المتغيرات البيئية، ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار، وهذا يتطلب من المؤسسة ضرورة أن يكون لديها مجموعة من المعايير التي تمكنها من اختيار القائد الاستراتيجي. ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت القيادة الاستراتيجية تبين أنه ليس هناك دراسات خاصة بتطبيق مفهوم النضج المؤسسي في المنظمات العامة العربية، بالإضافة إلى حاجة هذه المنظمات إلى منهجية تتضمن مجموعة من المعايير تمكنها من اختيارات القيادات الاستراتيجية التي تستطيع تحقيق النضج المؤسسي. وبالتالي تلخصت مشكلة الدراسة في تساؤلات ركزت على ما إذا كانت معايير ونظم اختيار القيادات المستخدمة في المنظمات العامة تتواءم مع المتغيرات التي تحدث اليوم، وهل هذه المواصفات والمعايير المستخدمة في اختيار القيادات تعتبر مواصفات موضوعية وتسفر عن قائد مميز لقيادة المؤسسة؟ وهل تلعب القيادة الحالية في المنظمات العامة دوراً في تحقيق النضج المؤسسي؟

وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أن هناك ضعفاً في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد معايير خاصة لاختيار القيادات الاستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني، كما قدمت الدراسة رؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف القيادات الاستراتيجية، وإعدادها وتجهيزها، مع اقتراح مجموعة معايير يجب على المؤسسة أن تأخذها في الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في المؤسسة، وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل المواقع القيادية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، النضج المؤسسي، المنظمات العامة.

المقدمة

مما لا شك فيه أن نهوض الأمم وريادتها وما وصلت إليه من حضارة وتقدم، يرجع إلى امتلاكها قادة لهم رؤية واضحة ورسالة يؤمنون بها وأهداف محددة، وعقلية مؤسسية تدرك موقف المؤسسة وتستشرف المستقبل. وليس بالأمر السهل أن تمتلك المؤسسات هذه العناصر القيادية إلا إذا بذلت مجهوداً كبيراً في إعدادها.

وأكدت دراسات عديدة أن القيادة الاستراتيجية لها دوراً مهماً في تنفيذ الاستراتيجية حيث تقوم بذلك من خلال أدوارها الفعالة والمتمثلة في إدارة المنظمة بفعالية وتنمية رأس المال الفكري وصناعة الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وبناء ثقافة تنظيمية فعالة والاستغلال الأمثل للكفاءات (Hit, et al., 2000: 350). وتتميز القيادة الاستراتيجية بقدرتها على العمل بكفاءة في ظل البيئات التي تتصف بالغموض والتعقيد، وخاصة في البيئة الحالية التي تعيشها المنظمات، كما أن القادة الاستراتيجيين يعملون

* تم استلام البحث في يوليو 2018، وقبل للنشر في أكتوبر 2018.

على صياغة توجهات المنظمة ويحددون أهدافها ولا يقف دور القيادة الاستراتيجية على تحديد أهداف المنظمة والتكيف مع بيئتها ولكن الأمر يمتد إلى مساعدة المديرين على النجاح في تنفيذ مهامهم اليومية (Lee and Chen, 2007:1028).

من هنا تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المؤسسة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وهذا يتطلب من المؤسسات البحث عن العناصر التي تتميز بالمهارات القيادية والعمل على اكتشافها وتحديد المعايير التي يجب أن تتوافر في القائد. كما تكمن أيضاً أهمية القيادة الاستراتيجية التي تحدد الصفات والمهارات التي يجب أن تتوافر في القائد الاستراتيجي والتي تمكنه من إحداث تغيير وتطور في المؤسسة بهدف استمرارها وازدهارها وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها. وحتى يمكن تحديد معايير واضحة للقيادة الاستراتيجية لابد من تحديد الكفاءات القيادية المطلوب توافرها في القائد الاستراتيجي والعمل على تنميتها بشكل علمي مدروس، مع تحديد منهجية العمل التي يجب إتباعها لتحقيق ذلك.

من هذا المنطلق يتناول البحث بالدراسة والتحليل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء المؤسسات لمعرفة مدى كفاءة النظم والأساليب المستخدمة في المؤسسات في إعداد وتأهيل القيادات ومعايير اختيار العناصر لشغل المناصب القيادية، كما يركز البحث على أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي. وتوصل البحث في النهاية إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء وتحقيق النضج المؤسسي من خلال طرح رؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف القيادات الاستراتيجية وكيفية إعدادها وتجهيزها، مع اقتراح مجموعة معايير يجب على المؤسسة أن تأخذها في الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في المؤسسة، وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل مواقع قيادية.

مشكلة البحث

تعتبر القيادة الاستراتيجية هي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات والعمل على تطويرها، لتحقيق أهدافها، وتزداد أهميتها في المنظمات العامة نظراً لطبيعة العمل والقوانين والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وبالتالي نجاح القيادة يتطلب أن يكون لدى القائد مجموعة من المواصفات التي تمكنه من العمل في ظل هذه البيئة المتغيرة، فلم يعد الوضع الآن كما كان في السابق نتيجة التطورات العالمية والمتغيرات السريعة، وبالتالي أصبح من الضروري أن يتميز القائد اليوم في المؤسسة العامة بمواصفات ومعايير لم تكن تأخذ في الاعتبار من قبل. ويتضح من الدراسات التي تم تحليلها والتي جاءت في هذه الدراسة وخاصة الدراسات العربية ان هناك ضعف بالقيادات الاستراتيجية وغياب مفهوم النضج المؤسسي. وتشير إحدى الدراسات التي تناولت أهمية القيادة في تحقيق النضج المؤسسي والتي شملت مختلف الفئات العمرية أن من يتم تدريبهم على القيادة الاستراتيجية والقدرة على الإهام الآخرين يتميزون بالنظرة الشاملة في اتخاذ القرار (Kumar, et al., 2013:86).

كما تبين من الدراسات السابقة التي تناولها البحث في هذه الدراسة أنها ركزت على الموضوع من زاوية واحدة وهي القيادة الاستراتيجية، ولم تكن بها دراسات تركز على المنظمات الحكومية، كما انها لم تربط بين القيادة الاستراتيجية والنضج المؤسسي ولم تقدم رؤية متكاملة لكيفية بناء القائد الاستراتيجي. على سبيل المثال ركزت دراسة القيسي والطائي فقط على القيادة الاستراتيجية ودورها في رأس المال الفكري (المعاصيدي؛ والطائي، 2011). كما إن دراسة (Lear) ركزت على تحليل القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الأداء (Lear, 2012). وبالتالي اتضح غياب وجود رؤية مقترحة متكاملة لإعداد القيادات الاستراتيجية في المنظمات العامة.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل التالي، إلى أي مدى هناك وجود نظام لإعداد القيادات الاستراتيجية في المنظمات العامة وتحقيق النضج المؤسسي؟.

تساؤلات البحث

- 1- ما هو مفهوم القيادات الاستراتيجية في البيئة المتغيرة؟
- 2- ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي؟
- 3- ما هي مراحل ومعايير إعداد القيادات الاستراتيجية؟
- 4- ما مدى كفاءة أسس اختيار القيادات الاستراتيجية في المنظمات العامة؟
- 5- هل هناك علاقة بين عمر المنظمة والنضج المؤسسي؟

أهمية البحث

ترجع أهمية البحث إلى:

- 1- دور القيادة الاستراتيجية في رسم مستقبل المنظمات العامة في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل بها المنظمات الآن.
- 2- يركز البحث على دراسة وتحديد مراحل إعداد القيادات الاستراتيجية والمعايير المطلوبة في إعداد القيادات وتطويرها.
- 3- البحث في طبيعة العلاقة بين عمر المؤسسة ودور القيادة في تحقيق النضج المؤسسي.
- 4- دراسة علاقة القيادات الاستراتيجية بتحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- 1- تحديد أهم الكفاءات القيادية المطلوبة في القائد الاستراتيجي.
- 2- تحديد المعايير التي يجب أن تتوافر في القيادة وتساعد على تحقيق النضج المؤسسي.
- 3- وضع تصور مقترح يساعد المؤسسات في تحديد معايير القيادة الاستراتيجية في إعداد قادة لديهم القدرة على تحقيق النضج المؤسسي، ويركز التصور على:
 - تنمية الكفاءات الاستراتيجية في القيادة الحالية.
 - تكوين الصف الثاني من القيادات.
 - قياس مدى التقدم في الحصول على هذه الكفاءات وتوظيفها لتطوير العمل.
- 4- تحديد مقومات القيادة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيق النضج المؤسسي.

الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية

دراسة (ولي وآخرون، 2016)، وهدفت إلى تحديد مستويات أبعاد التفوق التنافسي والمتمثلة بالتكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع من خلال معرفة طبيعة الارتباط والأثر بين أنماط القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالقيادة التبادلية والتحويلية والريادية وبين هذه الأبعاد وذلك من خلال الاختبار الميداني لمتغيرات البحث والمستند على إطار نظري ومنهجي، ولأجل الوصول إلى أهداف البحث، تم تصميم استمارة استبيان، ووزعت على رؤساء الأقسام وبلغ عددهم (63) رئيساً في كافة كليات جامعة صلاح الدين وذلك للتحقق من الفرضيات التي تم اعتمادها في البحث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي موجب بين أنماط القيادة الاستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي، وتم وضع عدة توصيات ذات علاقة بالجانب التطبيقي ومن أهمها السعي نحو تبني النمط القيادي الريادي من قبل رؤساء الأقسام في الكليات المبحوث لما له الأثر الكبير في تحقيق أبعاد التفوق التنافسي ولاسيما بُعدي الجودة والإبداع.

دراسة (القيسي، 2015)، وهدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وتم دراسة مجتمع الدراسة وهم العاملين في الوظائف الإشراقية بالوزارة وقدر عددهم (172) موظفاً حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم تصميم استمارة استبيان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة الصحة، وتحفيز الموظفين من خلال طرق مختلفة ومتنوعة والالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة والعمل على إعداد بيئة قادة مستقبليين.

دراسة (نور الهدى، 2013)، وهدفت إلى توضيح أهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسة وتوضيح أهم السلوكيات داخل المؤسسة فيما بين القادة في المستوى الاستراتيجي والمؤسسي وطبيعة المتغيرات المتحركة في كليهما وإعداد إطار نظري للمعرفة

وآليات إنتاجها لإبراز الدور المتزايد للمعرفة باعتبارها مورد لا يتقادم وتأكيد أهميتها وضرورة إدارتها بطريقة منهجية ووضع تصور لكيفية إنتاجها. وقد استخدمت الدراسة مزيجًا بين المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري، من خلال دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة فرع جنرال كابل، وتم استخدام قائمة الاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية ساهمت بشكل كبير في توليد المعرفة وذلك انطلاقًا من مهام القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة واكتشاف الموارد والإمكانات والمحافظة عليها، وتطوير رأس المال البشري والمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة والتأكيد على الممارسات الأخلاقية وإرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية في عملية توليد المعرفة.

دراسة (المعاضبي والطائي، 2011)، وهدفت إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط وأثرها في ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في بناء القدرات والتركيز على رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية ودورها في مواجهة المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمات والتي تؤثر على أعمالها، كما ركزت على معرفة مقدار التباين في تأثير الممارسات الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة. وشملت عينة الدراسة (35) من القيادات الاستراتيجية العاملة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استمارة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الاستراتيجية مرتبطة ولها تأثير معنوي على المرونة الاستراتيجية، وأوصت بضرورة التركيز على بناء رأس المال البشري وتشكيل ثقافة جديدة تلعب دورًا كبيرًا في ممارسة القيادة الاستراتيجية لتحقيق المرونة الاستراتيجية.

دراسة (مايا وآخرون، 2011)، وهدفت إلى بيان مفهوم القيادة الاستراتيجية الفعالة وخصائصها باعتبارها مطلبًا استراتيجيًا لتحقيق فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال الصناعية في محافظة اللاذقية (الخاصة والعامة)، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة جمع بيانات، وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS. وقد توصل البحث إلى عدم توفر المستوى المطلوب من مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة اللازمة لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى قيادات الشركات المدروسة وعدم توفر الاستعداد المطلوب للالتزام بها، علمًا أن هذه الخصائص هي من أهم الخصائص المفروضة توافرها لدى القيادات الإدارية من أجل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية. وبنتيجة البحث تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف من خلالها إلى خلق تطابق بين قياداتنا الإدارية وبين القيادة الاستراتيجية الفعالة. من أهمها ضرورة إلحاق المدراء في جميع المستويات وفي كافة الشركات بدورات تدريبية متخصصة في الإدارة الاستراتيجية.

دراسة (الزعبي، 2010)، وهدفت إلى التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات من خلال نشر التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وسعت للإجابة عن تساؤل ما هو دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات في الجمهورية العربية السورية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الداخلية السورية من رتبة مقدم وعقيد ولواء وعددهم (200) ضابط إضافة إلى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ممن يشغلون وظيفة مدير وموظفي الدرجة الأولى والثانية وعددهم (100) موظف. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها اتفاق مجتمع الدراسة على دور القيادات الاستراتيجية في المنظمات الأمنية، وأوصت الدراسة بإلحاق العاملين في وزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدورات تدريبية في مجال القيادة وتطوير المنظمات والمساواة في تطبيق الإجراءات الإدارية مع جميع العاملين.

دراسة (حسين، 2001)، وهدفت إلى معرفة الدور الذي تقوم به القيادة الاستراتيجية في التوجيه الاستراتيجي الجامعي. والتعرف على دور القيادة الأكاديمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستمارة استبيان تم توزيعها على عينة من شاغلي الوظائف في الإدارات العليا في جامعتي صنعاء وعدن في اليمن. وتوصلت الدراسة إلى عددًا من النتائج من أهمها أن التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف لدى الإداريين في جامعة عدن أكثر إيجابية منه لدى الإداريين في جامعة صنعاء، والإداريون في جامعة عدن أكثر تنفيذًا للأهداف الاستراتيجية للجامعة من الإداريين في جامعة صنعاء. وفي النهاية أوصت الدراسة بضرورة التركيز على التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف بالنسبة للإداريين في جامعة صنعاء.

ثانياً - الدراسات الأجنبية

دراسة (Hidayah and Others, 2015)، وهدفت إلى تحليل أبعاد القيادة الاستراتيجية وكيف لهذه الأبعاد أن تؤثر على القيادة الاستراتيجية. تم استخدام المنهج الكمي والمسح الميداني، والذي شمل عينة من 67 مفردة شملت مستويين من العينة الأولى عينة الخريجين والثانية عينة طلاب الدراسات العليا. في كلية الإدارة والاقتصاد في جاكرتا، اندونيسيا. تم تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ثلاثة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، البعد الذي يعطي أكبر مساهمة للقيادة الاستراتيجية هو الخيار الاستراتيجي، ثم خبير التغيير، وأخيراً القائد المستقبلي. وتضمنت النتائج أنه لتحسين فعالية القيادة الاستراتيجية يجب على القائد أن يكون خبيراً استراتيجياً ثم خبيراً للتغيير ولديه القدرة على صياغة رؤية ورسالة واضحة للتعليم العالي.

دراسة (Emiroglu and Calyan, 2014)، وهدفت إلى تقييم وتحليل تصورات القيادة الاستراتيجية في الإدارة العليا في الموانئ التركية الخاصة وتقييم دوافعهم الأساسية في الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في إدارة الميناء. واستخدمت الدراسة أسلوب «دلفي» في تجميع البيانات واستخدمت استبيان تم توجيهه إلى المدراء في الإدارة العليا في 9 موانئ خاصة في تركيا وتمت الدراسة خلال الفترة مارس وأغسطس 2014، ومعظم الموانئ التي شملتها عينة الدراسة هي أعضاء في رابطة مشغلي الموانئ في تركيا، وأهمها العاملة في مجال الحاويات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك زيادة في الحاجة إلى خصائص الشخصية القيادة في مدراء الإدارة العليا في الموانئ الخاصة، وأوصت الدراسة إنه من المهم للإدارة العليا في الموانئ التركية الخاصة أن يكون لديهم مؤهلات القيادة الاستراتيجية مثل كيفية تحقيق ولاء العميل وإدارة الموارد البشرية والتكامل العالمي للموانئ وخاصة في ظل ظروف السوق المتغيرة في مجال النقل البحري. كما أوصت الدراسة بضرورة دراسة مؤهلات القيادات في الموانئ العامة وتحديد نقاط الاختلاف والتشابه بين القيادات الاستراتيجية في الموانئ العامة الخاصة.

دراسة (Lear, 2012)، وتناولت القيادة الاستراتيجية ودرجة التوافق مع الأداء العالي للمنظمات. استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي لتقييم تأثير القيادة الاستراتيجية على التوافق الاستراتيجي في منظمات الأعمال في جنوب إفريقيا. تم استخدام قائمي استبيان الأولي لتحديد قيمة الإدارة العليا طبقاً للمعايير التي تم تحديدها في الدراسة، والثانية لتحديد مستوى التوافق في المنظمات تحت الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من أفضل 200 مؤسسة في مستوى الأداء والتي ظهرت في التقارير المالية لعام 2007، تم اختيار 6 منظمات منها للمشاركة كعينة لهذه الدراسة. وتم تجميع البيانات إلكترونياً من خلال قاعدة بيانات وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على التوافق الاستراتيجي وعلى أداء المؤسسات.

دراسة (Jooste and Fourie, 2009)، وهدفت إلى التعرف على الدور الذي تقوم به القيادة الاستراتيجية في تنفيذ استراتيجيات فعالة من خلال تصورات القادة الاستراتيجيين في المؤسسات بجنوب إفريقيا. والتحقق من دور القيادة الاستراتيجية في منظمات جنوب إفريقيا. وتبين من الدراسة أن تنفيذ الاستراتيجية أكثر أهمية من صياغة الاستراتيجية، وأن تنفيذ الاستراتيجية هي مفتاح الأداء التنظيمي على أعلى مستوى، ووثقت الدراسة الجهود التي فشلت في تطبيق الاستراتيجية، وتوصلت إلى أن هناك عوائق كثيرة أمام تطبيق الاستراتيجية ونقص في القيادة في المؤسسة وخاصة القيادة الاستراتيجية على أنها أحد المحركات الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية الفعالة.

ويتضح من تحليل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية، أنها ركزت على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات، ودورها في التوجه الاستراتيجي، وبناء رأس المال الفكري، ولكنها لم تحدد بشكل واضح دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي ولم تقدم خطة أو رؤى مقترحة شاملة لكيفية وضع معايير للقيادة الاستراتيجية وكيفية إعداد الصف الثاني من القيادات للمستقبل.

وفي ضوء ما سبق تركزهذه الدراسة على تحليل الدراسات السابقة وما جاء بها من تصورات حول القيادة الاستراتيجية ومن خلالها تركز على تقديم تصور مقترح يوضح مراحل إعداد القيادات الاستراتيجية وتحديد المعايير المطلوبة في القائد الاستراتيجي ودوره في تحقيق النضج المؤسسي.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث ركزت الدراسة على دراسة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية والدراسات التي تناولت النضج المؤسسي والتي توصل إليها الباحث لتقديم رؤية مقترحة حول كيف تساهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي.

مصادر البيانات

اعتمد الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت المصادر التي تناولت القيادة الاستراتيجية والكتابات التي تناولت النضج المؤسسي في المجالات المختلفة، ومن خلال دراستها وتحليلها تم صياغة رؤية مقترحة بهدف تطبيقها في المنظمات العامة لمساعدة القيادة على تحقيق النضج المؤسسي.

مفهوم القيادة الاستراتيجية

القيادة هي عملية يقوم بها شخص للتأثير في الآخرين لتحقيق هدف محدد ويوجه المنظمة في طريق يجعلها أكثر تماسكا. والقيادة هي عملية يقوم بها فرد للتأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف عامة (Sharma and Jain, 2013:309-318). وكانت بداية ظهور مفهوم القيادة الاستراتيجية كان على يد كلا من Kotler عام 1982، و Mintzberg عام 1984، وهي إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، وهناك فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية فالأولى موجودة بأي مستوى في المنظمة، أما الثانية فهي موجودة في قمة المنظمة. وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي، كما يضيف إليها البعض التفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل حيوي للمنظمة (سلمى، 2012: 251).

وتعتبر القيادة الاستراتيجية عنصرا فعالا في تطوير المنظمات، ويتركز نشاطها في خمسة محاور وهي تحديد الاتجاه، ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين الموظفين، وتحديد العناصر الفعالة، وتطوير الاستراتيجية (Davies and Davies, 2006:121-139). والقيادة الاستراتيجية هي عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، وتركز القيادة الاستراتيجية على تبني استراتيجية الإبداع في القرن الحادي والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها (Reland and Hitt, 1999: 43-57). وتعرف بأنها القدرة على التوقع والتصور والمرونة والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة (Lee and Chen, 2007: 1028).

القائد الاستراتيجي

يرى John Pisapia أن جوهر أنشطة القائد الاستراتيجي هو التركيز على وضع الاستراتيجية وتطويرها والتواصل وتكوين شبكات العمل والتنفيذ، ويحدد اتجاه المؤسسة بنفسه أو متعاوناً مع الآخرين ثم يحرك الموظفين ويوفر الموارد ويبنى ثقافة تعلم ملاءمة للحرك في اتجاه المؤسسة. وجوهر صفات وخصائص القادة الاستراتيجيين هي امتلاك العقلية الاستراتيجية، والقدرة على التعلم والقدرة على التغيير والحكمة.

- العقلية الاستراتيجية هي عقلية منفتحة تركز على طرح أسئلة ماذا ولماذا وبعد ذلك كيف ومتى.
- القدرة على التعلم تتطلب المزيد من المعلومات المتخصصة وتتضمن القدرة على إدراك المعلومات الجديدة وتقييمها وتحليلها والحكم عليها وفي النهاية تطبيقها. والقائد الاستراتيجي يتعلم من خبرته الشخصية ومن خبرات الآخرين.
- القدرة على التغيير تحتاج إلى معلومات كثيرة ومتخصصة تمكن القادة من رؤية الصورة الكبيرة للنظام الذين هم جزء منه، وتمكنهم من الانفتاح على الأفكار الجديدة والتفكير الشمولي، أيضاً الحاجة إلى معرفة جيدة بالسلوك حتى يمكنهم من بناء تفاهم مشترك ورؤية واضحة مع الآخرين.
- الحكمة فهي تتضمن القدرة على الشعور والإدراك وفهم الاختلافات البيئية والفتنة في فهم الآخرين وعلاقتهم مع الفاعلين والمؤثرين في المجتمع واتخاذ التصرف الصحيح في الوقت المناسب.

والقيادة الاستراتيجية يستخدمون مهارتهم بشكل بارع، فهويتحركون ذهابًا وإيابًا من خلال التوقع القائم على التحليل باستخدام المعلومات والابتكار القائم على التوليف والتكامل في توليد المعلومات غير الموجودة أو التي لا يمكن الوصول إليها من خلال المحادثات أو المناقشات، أو الملاحظة أو من خلال نماذج التفكير والتنفيذ الإرشادية.

أهمية القيادة الاستراتيجية

للقيادة الاستراتيجية تأثير مباشر على المرونة التنظيمية وعلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، في ظل المتغيرات البيئية (Hitt, et al., 1995). وتشير الدراسات إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا فاعلاً ومهمًا في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال إدارة موارد المنظمة بطريقة فعالة، وتنمية رأس المال البشري، وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبناء ثقافة تنظيمية، والاستخدام الأمثل للإمكانات واستخدام أنظمة رقابية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية (Hitt, et al., 2009).

وترجع أهمية القيادة الاستراتيجية في إنها تحقق نتائج للمنظمة، هذه النتائج ترتبط بالقيم في الأجل الطويل والأجل القصير، حيث يركز القادة انتباههم على بناء الموارد والقدرات والكفاءات لضمان المحافظة على الميزة التنافسية (Rowe and Nejad, 2009: 6-11). وتلعب القيادة الاستراتيجية دورًا أساسيًا ومهمًا في تحديد طريق واتجاه المؤسسة وبناء الثقافة التنظيمية (Nicholls, 1994: 8-15). وتوجه القيادة الاستراتيجية عملية إنتاج المعرفة التنظيمية من خلال تكامل قدرات الأفراد والمجموعات والاستراتيجيات التنظيمية لتوليد الابتكار التكنولوجي والتنظيمي المطلوب لتعزيز أداء المنظمة في المستقبل (Rowe, 2001: 81-94).

أدوار القيادة الاستراتيجية

يلعب القادة الاستراتيجيون عدة أدوار يلخصها البعض في الأدوار التالية (Arthur and Alonzo, 2003):

- 1- التعرف من مواقعهم في الإدارة العليا على ما يتم في المنظمة ومتابعة عملية التنفيذ وتشخيص المعوقات التي تعرق عملية التنفيذ حيث يتم توفير المعلومات التي تساهم في معالجة الأخطاء.
- 2- بناء ثقافة تنظيمية تساعد الأفراد على تنفيذ الاستراتيجية.
- 3- جعل المنظمة قادة على التكيف مع المتغيرات من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وذلك من خلال تفويض من لديهم القدرة من الموظفين على التطوير والقدرة على الاستجابة لرغبات العملاء.
- 4- التركيز على الممارسات الأخلاقية وقواعد العمل الأخلاقي في المنظمة.

كما يضيف البعض أدوار أخرى للقيادة الاستراتيجية تتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي. اكتشاف الكفاءات الأساسية والمحافظة عليها. الإدارة الفعالة لرأس المال البشري. الحفاظ على الثقافة التنظيمية للمؤسسة. التركيز على الممارسات الأخلاقية. وضع نظام للرقابة الاستراتيجية. الاستثمار في تطوير التكنولوجيا الجديدة (Emiroglu and Calyan, 2014: 6-7).

يتضح مما سبق أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي تركز على بناء مستقبل المنظمة، وتعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية وذلك دراسة واقع المنظمة والتنبؤ بالمستقبل ورسم صورة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، وبالتالي القيادة الاستراتيجية لا تركز فقط على النتائج في الأجل القصير ولكن تركز على تعظيم العائد الذي تحققه المنظمة بما يساهم في نضوجها واستمراريتها.

مفهوم النضج المؤسسي

يتضح من مراجعة الأدبيات أنه لا يوجد تعريف في كتابات الإدارة ما يحدد بشكل دقيق مفهوم النضج المؤسسي، وإن كانت بعض الكتابات في المجالات الأخرى على سبيل المثال مجال التعليم تناولت هذا المفهوم إلى حد ما من منطلق النضج المبني. ونعرض فيما يلي، أهم تعريفات النضج التي تناولتها الكتابات في بعض المجالات، ومن تحليلها سوف يتم وضع مفهوم للنضج المؤسسي.

يعرف النضج في اللغة كما جاء في قاموس المعجم الوسيط، نَضَجَ يَنْضَجُ، نَضْجًا وَنَضْجًا وَنَضْجًا وَنَضْجًا وَنَضْجًا، فهو ناضج. ونضج الشخص أي اكتمل نموه واكتسب خبرة التفكير. والنضج يعني التحسين المستمر للخدمة، وهو مقياس

للاستراتيجية، والكفاءة، والفعالية، الخاصة بعملية، أو وظيفة، أو مؤسسة، أو غيرها. والعمليات والوظائف الأكثر نضجاً تكون متوافقة ومتوازنة رسمياً مع سياسات وأهداف العمل، وتكون مدعمة بإطار عمل للتحسين المستمر. ومفهوم النضج المبني هو عبارة عن مستوى استعداد الفرد للتعامل مع مهنته، وهو القدرة على الوعي بالمهنة ومتطلبات اتخاذ القرار المبني المناسب (Savickas and all, 2002: 24-41).

وعرفه البعض في مجال الإدارة بأنه «التنفيذ الجيد للاستراتيجية من خلال تحديد النقاط المهمة التي توضح التفاعل بين الإجراءات التنظيمية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتوصيل نتائج البرامج والمشروعات، من خلال فهم واستخدام هذه النقاط يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق النتائج التنظيمية المطلوبة» (PMI, 2008: 2). كما تطرق لهذا المفهوم معهد إدارة المشروعات (PMI) Project Management institute عند الحديث عن النضج المؤسسي للمشروعات التنظيمية (OPM3) Organizational Project Management Maturity Model، وهي معايير تم تطويرها من خلال معهد إدارة المشروعات. والهدف منها إعطاء المؤسسات طريقة لفهم إدارة المشروعات التنظيمية وقياس درجة النضج في ضوء مجموعة شاملة من المعايير مصممة على أحدث الممارسات العالمية في إدارة المشروعات. وهي تساعد المنظمات إلى تحويل استراتيجيتها إلى نتائج ناجحة وملاءمة ومتوقعة، وتعمل على زيادة النضج في إدارة مشروعاتها التنظيمية للتخطيط وإحداث التحسين فيها. وتساهم هذه المنهجية في الآتي (PMI, 2003: xii-xv):

- توفير وسيلة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تطبيق المبادئ والممارسات في إدارة المشروعات، بعبارة أخرى عبور الفجوة بين الاستراتيجية وتنفيذ المشروعات.
- توفير معرفة شاملة تتضمن أفضل الممارسات في إدارة المشروعات.
- تساعد المؤسسة في أن تحدد بدقة ما هي أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشروعات والقدرات الموجودة لدى المنظمة أو غير موجودة، بعبارة أخرى النضج التنظيمي لإدارة المشروعات. وتقييم النضج يشكل أساساً لتحديد التحسينات المطلوبة في المناطق والمجالات المهمة في المؤسسة مثل المحفظة والبرامج أو إدارة المشروعات.
- عندما تقرر المؤسسة عمل تحسينات فإن اتباع (OPM3) يوفر آلية إرشادية تساعد في تحديد الأولويات في هذه المجالات وفي عملية التخطيط.

ولتطبيق هذه المنهجية هناك ثلاثة عناصر رئيسية يجب توافرها:

أولاً - المعرفة Knowledge: العملية الأولى في (OPM3) هي المعرفة حول موضوع إدارة المشروعات والمجموعة الفرعية من المعارف الموجودة في كتاب PMBOK لأن هذه المعايير تعتبر الأساس في تقييم النضج المؤسسي ويجب مراعاة التجانس بين مكونات المعيار.

ثانياً - التقييم Assessment: وفيها تستخدم المؤسسة أداة تقييم لتحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بما هو موجود في أفضل الممارسات. وعملية التقييم تساعد المنظمات على أن تقرر ما هي أفضل الممارسات أو مجموعة الممارسات للتحقق، إما للتأكد من الكفاءة في منطقة معينة أو لتحديد القدرات لواحدة أو أكثر من أفضل الممارسات التي تحتاج إلى الاهتمام. ويحدد (OPM3) كيفية إجراء هذا التحقق تفصيلاً بطريقة مفيدة للمنظمة باستخدام الدلائل. واعتماداً على نتائج التقييم ربما تختار المنظمة أن تستمر في عمل مزيداً من التحقق والمضي قدماً في التحسين أو الخروج من العملية.

ثالثاً - التحسينات Improvement: تشمل نتائج التقييم قائمة من القدرات التي لم يتم تطويرها بالكامل في المؤسسة. وتوفر منهجية (OPM3) التوجيه المناسب في تحديد هذه المعايير المناسبة للتحسين، وتتضمن العملية الحقيقية للتحسين في المنظمة التطوير التنظيمي وإدارة التغيير وإعادة الهيكلة وإعادة التدريب وغيرها من المبادرات التي تكون خارج نطاق المعيار. ويمكن للمؤسسة الرجوع إلى خطوة التقييم السابقة حتى تستطيع قياس تأثير التحسينات أو إجراء تحسينات في مناطق أخرى.

فوائد نماذج النضج المؤسسي

من فوائد نماذج النضج المؤسسي انها تصف الممارسات التي يجب أن تنفذها المؤسسة من أجل تحسين عملياتها كما إنها توفر معيار لقياس التحسن في الأداء بشكل دوري، ومن أهم الفوائد التي تحققها: (تحديد نقطة البداية لتقييم أداء المؤسسة.

- 1- الاستفادة من التجارب السابقة لعمليات التقييم في نفس المجالات.
- 2- تقديم لغة ورؤية مشتركة لجميع المهتمين بعمليات التقييم.
- 3- تقديم إطار لتحديد أولويات الأعمال للمؤسسة.
- 4- تقديم طريقة لتحديد المقصود بعملية تحسين أداء المؤسسة.

نموذج النضج المؤسسي

نموذج النضج المؤسسي هو مجموعة من المؤشرات التي تصف جوانب معينة في مجالات عمل المؤسسة وتصنيفها على شكل مستويات تصف مدى جودة السلوكيات والعمليات الإدارية والممارسات وذلك من تحقيق النتائج المطلوبة بصورة مؤكدة ومستديمة ومن أمثلة نماذج النضج (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012):

نموذج نضج القدرة (CMM) Capability Maturity Model

نموذج نضج القدرة هو علامة مسجلة بواسطة مكتب البراءات والعلامات المسجلة الأمريكي، من قبل جامعة كارنيجي ميلون وهو يشير إلى نموذج التطوير الذي تم إنشاؤه بعد دراسة البيانات التي سبق وأن جمعتها المؤسسات التي تعاقدت مع وزارة الدفاع الأمريكية لتمويل الأبحاث، وقد أصبح هذا النموذج الأساس الذي استخدمته جامعة كارنيجي ميلون لإنشاء معهد هندسة البرمجيات، فهذا النظام يعطي فكرة مجردة عن النظام القائم،

نموذج نضج إدارة المعرفة (KMMM) Knowledge Management Maturity Model

ويحدد هذا النموذج مراحل من النضج المعروف في مجال المعرفة والتي من المتوقع أن تمر بها المؤسسة في طريق تحسين ممارستها التي تعتمد بصفة أساسية على المعرفة مثل العمليات الإدارية وبالتالي تحسين الأداء العام. وتساعد إدارة المعرفة المؤسسية على تحديد واختيار ونشر المعلومات التي تشكل جزء من ذاكرة المؤسسة مما يتيح حلولاً جذرية وفعالة للمشكلات التي تواجه المؤسسة وتسهل عمليات التعليم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات. (ص5)

نموذج نضج قدرات التكامل (CMMI) Capability Maturity Model Integration

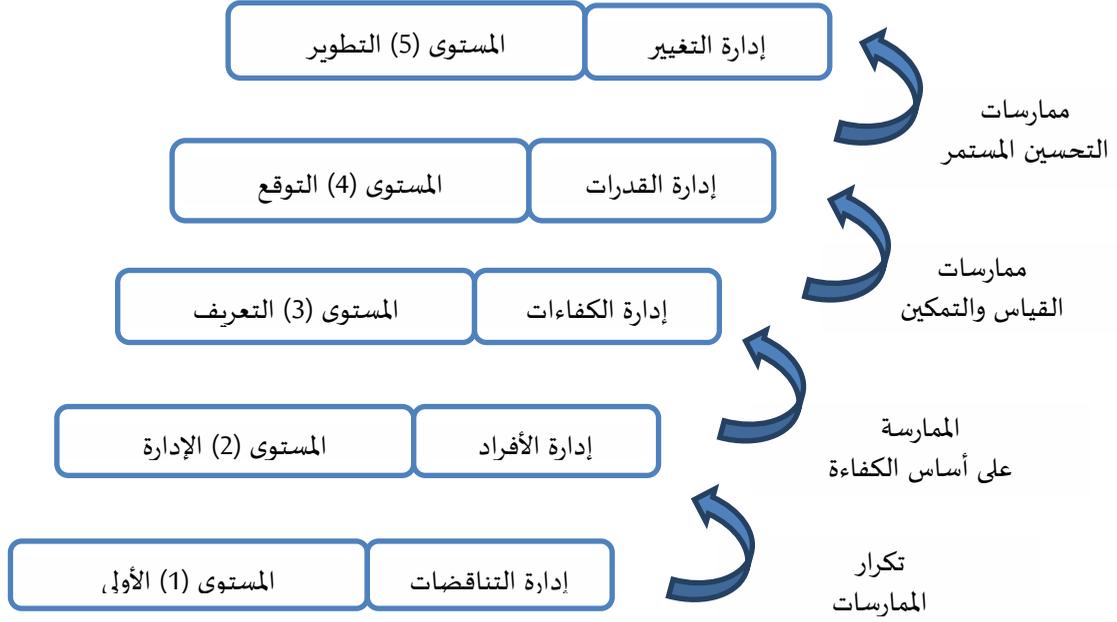
يتميز هذا النموذج بدمج الوظائف التنظيمية المنفصلة تقليدياً ويحل محلها نموذج نضج القدرات، ويهدف إلى تحسين عملية تحديد الأهداف والأولويات للمؤسسة وتقديم التوجيه اللازم لجودة العمليات وتوفير نقطة مرجعية لتقييم العمليات الحالية.

نموذج نضج التركيب البنائي للمؤسسة (EAMM) Enterprise Architecture Maturity model

وهو يعطي خريطة لتحسين التركيب البنائي والإجرائي داخل المؤسسة، فحينما ينضج التركيب البنائي للمؤسسة فإن ذلك يتبعه تحسن في العمليات الإجرائية وزيادة الفعالية. ويتضمن نموذج النضج ثلاثة أبعاد وهي: بُعد مرحلة النضج، وبُعد عوامل النجاح الحرجة، وبُعد التقييم (Niazi, et al., 2003: 155-172). ويجب أن يركز نموذج النضج على عوامل النجاح الحرجة ويقصد بها عدد محدود من المناطق داخل المؤسسة والتي تحقق نتائج مرضية تؤكد نجاح الأداء التنافسي للأفراد والإدارات والمنظمة.

مستويات النضج المؤسسي

هناك خمسة مستويات تم تحديدها للنضج المؤسسي والتي جاءت في كتابات (Curtis and Others, 2001: 18-28) أيضًا في كتابات (Paulk and Others, 1996: 7-14) يوضحها الشكل التالي مع شرح لهذه المراحل:



Source: Curtis , Bill. Hefley , William E. and Miller ,Sally A., (2001), People Capability Maturity Model, Version 2.0 July 2001 , Carnegie Mellon University, P.18

المستوى الأول: المستوى الأولي (التمهيدي) *The Initial Level*

تواجه المؤسسات في هذا المستوى صعوبة المحافظة على ذوي المواهب، وعلى الرغم من أهمية المهبة وتدريب قوة العمل في المنظمات الأقل نضوجاً إلا أن هناك عدم انسجام في تحقيق ذلك. ففي بعض المناطق نجد المنظمات لا تحدد ممارسات الأفراد وفي مناطق أخرى لا تتحمل مسئولية التدريب لأداء الممارسات الموجودة، والمؤسسات في هذا المستوى لها أربعة خصائص:

- 1- التضارب في أداء الأعمال.
- 2- عدم تحمل المسئولية.
- 3- التركيز على الشعارات
- 4- الانفصال الوجداني لقوة العمل.

المستوى الثاني: الإدارة *The Managed*

ممارسات قوة العمل في هذا المستوى تركز على الأنشطة على مستوى الوحدة. والخطوة الأولى نحو تحسين قدرات الأفراد هي أن يعطى المديرين الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أولية في أعمالهم. ويجب أن يقبلوا على مسئوليتهم الشخصية الأداء والتطوير لهؤلاء الذين يقومون بعمل الوحدة. وممارسات التنفيذ في المرحلة الثانية للنضوج تجعل المديرين يركزون انتباههم على قضايا على مستوى الوحدة مثل التوظيف والالتزام بالتنسيق، وتوفير الموارد وإدارة الأداء وتطوير المهارات وصناعة القرارات. وبناء نظام قوى لممارسات قوة العمل داخل كل وحدة يوفر أساس قوي للممارسات المعقدة لقوة العمل والتي تساهم في تحقيق مستويات عالية من النضج.

المستوى الثالث: مستوى التعريف *The Defined Level*

المنظمات في مستوى القابلية للتكرار تجد انه على الرغم من انها تقوم بالأعمال الأساسية لقوة العمل إلا أنه يوجد تضارب في كيف تؤدي هذه الممارسات من خلال الوحدات، بالإضافة إلى ضعف العمل بين الوحدات داخل المنظمة. ونظرًا لأن المعرفة العامة والمهارات المطلوبة لأداء أنشطة الأعمال غير محددة نجد المنظمة تفتقر إلى التصنيف الجيد لممارسات قوة العمل. وفي مستوى النضج الثاني يتم تحديد المهارات الضرورية لتحديد المؤهلات للوظائف وتقييم الاحتياجات التدريبية واعطاء تغذية عكسية عن الأداء، ومع ذلك لا توجد متطلبات للنضج في المرحلة الثانية لتحديد المحددات الرئيسية لهذه المهارات داخل وحدات المنظمة أو تحديد الممارسات الأكثر فعالية في تطويرها.

المستوى الرابع مستوى التوقع *The Predictable Level*

تبني المنظمة في مستوى التحديد (الثالث) إطار العمل التنظيمي لتطوير قوة علمها، وفي هذا المستوى مستوى التوقع فإن المنظمة تدير وتكتشف القدرات الموجودة من خلال إطار عمل لكفاءات قوة العمل. وتكون المنظمة قادرة على إدارة هذه القدرات وأدائها الكمي. ولديها القدرة على التنبؤ بالقدرات لأداء العمل لأنها تستطيع ان تحدد بشكل كمي قدرات قوة العمل وكفاءتها بناء على العمليات التي تقوم بأدائها.

المستوى الخامس: مستوى التحسين *The Optimizing Level*

في هذا المستوى تركز المنظمة بالكامل على التحسين المستمر. هذه التحسينات تجعل قدرات الأفراد ومجموعات العمل تؤدي عملها على أساس الكفاءات وأنشطة وممارسات قوة العمل. وتستخدم المنظمة نتائج الأنشطة في المرحلة الرابعة للنضج كمرشد لعمل تحسينات في مستوى النضج (المستوى الخامس)، ويركز هذا المستوى على إدارة التغيير في العمليات التي تقوم بها المنظمة، وتشجيع الأفراد لعمل التحسين المستمر للعمليات التي يقومون بها. ولتطوير قدرات مجموعات العمل فإن العمليات التي يقوم بها الأفراد يجب أن تتكامل من خلال إجراءات عمل فعالة لمجموعات العمل. والتحسينات على مستوى الأفراد يجب أن تتكامل مع التحسينات التي تتم في مجموعات العمل، ويمكن للقائمين بالتدريب والتوجيه (Mentors and Coaches) ان يعملوا كمرشدين للتحسينات للأفراد والمجموعات.

محاور النضج المؤسسي

هناك ثلاثة محاور رئيسة ومهمة يجب ان تركز عليها المؤسسة للوصول إلى النضج المؤسسي من خلال القادة الاستراتيجيين: (PMI,2003)

- 1- التعليم وتطوير القيادة: وهي عملية مهمة جدًا ويجب على المؤسسة أن تضع الآليات لتحقيقها، وحتى تستطيع أن تكون جيلًا من القادة لديهم القدرة على التكيف مع المستقبل من خلال تعريفهم بالمهارات المهمة للمؤسسة ويهدف الوصول إلى قيادات استثنائية.
- 2- المثابرة: وهي القدرة على التعهد باستكمال الطريق حتى بعد ان يتوقف الآخرين عن المحاولة، ويقصد بها دور القيادة في دفع وتحفيز العاملين في المؤسسة من خلال طرح الأفكار والتوجيه نحو استمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- 3- المبادئ الأساسية لشخصية القائد: والمتمثلة في القيم والتي توجه نحو الأمانة والنزاهة والسلوك والأخلاقيات.

الكفاءات الأساسية للقيادة

يؤدي التركيز على الكفاءات الأساسية وتطوير المهارات إلى جعل القيادة تقوم بمهامها بشكل أفضل. ومع ذلك فإن الكفاءات اللازمة لموقف معين ربما تتغير بناء على مستوى القيادة في المنظمة. وباستخدام منهج الكفاءات يمكن للمؤسسة تحديد ما هي المواقف وفي أي مستوى تحتاج إلى مهارات بعينها. الباحثون في مركز الإبداع القيادي حددوا بعض المهارات

القيادية المشتركة والتي تتفق عليها المؤسسات. وقد تم تقسيم هذه الكفاءات إلى كفاءات قيادة المؤسسة، كفاءات قيادة الذات، كفاءات قيادة الآخرين في المؤسسة، يمكن عرضها كما يلي:

- قيادة المنظمة: وتتضمن معايير إدارة التغيير وحل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة السياسات والتأثير على الآخرين، الابتكار وتحمل المخاطر، وتحديد الرؤية والاستراتيجية، وإدارة العمل وتعزيز المعرفة والمهارات (McCauley, 2006).
- قيادة الذات: وتتضمن معايير النزاهة والشفافية، القدرة على التعلم الذاتي، إدارة الذات، زيادة القدرة على التعلم، القدرة على التكيف.
- قيادة الآخرين: وتتضمن معايير التواصل الفعال، تطوير الآخرين، التنوع والاختلاف بناء وتقوية العلاقات، الإدارة الفعالة للفرق ومجموعات العمل.

ويتضح من تقرير Society for Human Resource Management (SHRM) لسنة 2008 أن استراتيجيات تغيير القيادة، وزيادة المنافسة الناتجة عن اقتصاد المعرفة والعمولة يمكن أن تحدث تغييرًا مميّزًا في استراتيجيات القيادة في المنظمة، وأكد الباحثون أن أهم كفاءات القيادة في المستقبل تتضمن إدارة التغيير الفعال وتطوير المواهب وفرق العمل وبناء شبكات تعاون فعالة.

ونموذج كفاءات القيادة يعكس استراتيجية المستقبل وأهمية النتائج لأصحاب المصلحة (العملاء، أصحاب الأسهم، المستثمرون) ومن خلال دراسة قام بها Morgan McCall & Hollenbeck George حول القادة الناجحون عالمياً، وضع قائمة بالكفاءات عند القادة العالميين وهي (McCall and Hollenbeck, 2002):

- الانفتاح العقلي والمرونة في التفكير والتنفيذ.
- الاهتمام الثقافي.
- القدرة على التعامل مع القضايا المعقدة.
- المرونة والتفاوض والحيوية.
- الصدق والنزاهة.
- الاستقرار في الحياة الشخصية.
- إضافة قيمة تكنولوجية أو مهارة.

دور القيادات الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي «رؤية مقترحة»

ينطلق المقترح من توجه رئيس وهو انه حتى تحقق المعايير الهدف منها وحتى تكون هناك قيادة استراتيجية فإن الأمر يتطلب ان يكون هناك مركزاً أو جهة متخصصة تقوم بإعداد وتحسين وصقل الكفاءات القيادية الحالية، وإعداد جيل جديد خلال السنوات القادمة، وتدريبه وتعليمه طبقاً لهذه المعايير. حيث يقوم هذا المركز بإعداد القائد الاستراتيجي بشكل علمي والعمل على تهيئة البيئة القيادية، التي تساهم في بناء ونشر فكر القيادة الاستراتيجية. ويتحقق النضج المؤسسي عندما تنجح القيادة في سد فجوة التنفيذ وهي الفرق بين المخطط والمنفذ، وكلما قلت هذه الفجوة كان هناك دلائل على مدى نجاح القيادة في المؤسسة. وتهدف الرؤية المقترحة إلى تحقيق الآتي:

- تطوير الكفاءات القيادية وتنمية المهارات.
- إعداد وتأهيل قيادات المستقبل لإعداد الصف الثاني من القيادات الاستراتيجية.
- المنح بين التدريب والممارسة لتحويل المهارات المكتسبة إلى واقع عملي.
- تنمية الوعي الاستراتيجي والقدرة على اكتشاف واستقراء المستقبل.
- التعامل مع التحديات التي تفرضها المتغيرات العالمية على المؤسسات.

مراحل إعداد القيادات الاستراتيجية:

يقترح أن يكون هناك مركزاً لإعداد وتأهيل القيادات الاستراتيجية يتبع المؤسسة وخاصة المؤسسات الكبيرة، أو يتم عمل مركز متخصص على مستوى الدولة يخدم جميع المؤسسات بحيث تكون عملية الإعداد والتأهيل هي مهمته الأساسية. وفيما يلي تصورا لمراحل كيفية إعداد القيادة الاستراتيجية في المؤسسة، هذا التصور يتضمن عددا من المراحل يمكن تحديدها فيما يلي:

المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية

في هذه المرحلة يتم الاتفاق على الآتي:

أولاً - عمل دراسة استطلاعية لتشخيص الوضع الراهن للمؤسسة:

خلال المرحلة التحضيرية يجب تصميم استبيان وإجراء مقابلات يكون محورها الأسئلة التالية:

- ما هي أهم المشكلات التي تواجه القيادات الحالية ومستوى الكفاءة لديها؟
- هل هناك توجه في المؤسسات لإعداد القيادات الاستراتيجية؟
- هل هناك معايير لقياس مدى كفاءة القيادة في المؤسسات؟
- هل هناك برامج تدريبية متخصصة للقيادات الاستراتيجية؟
- ما مدى كفاءة هذه البرامج التدريبية؟
- هل يتم قياس العائد المتوقع من البرامج التدريبية؟
- هل حققت هذه البرامج نتائج إيجابية وكان من نتائجها جيل قادر على القيادة؟
- ما مدى وجود معايير يتم الاعتماد عليها في اختيار القيادات؟

ثانياً - تحليل البيانات الناتجة عن الدراسة الاستطلاعية بهدف الوصول إلى:

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في القيادات الحالية.
- تحديد نقاط القوة والضعف في برامج إعداد القيادات الحالية.
- تحديد مدى كفاءة طرق ومعايير اختيار القيادات.

أدوات تنفيذ هذه المرحلة:

- استمارات الاستبيان، يتم من خلالها تحويل الأسئلة الرئيسة التي تم طرحها إلى أسئلة فرعية.
- إجراء المقابلات مع القيادات المسؤولة في المنظمة عن إعداد القيادات الاستراتيجية.
- مجموعات التركيز Focus Group يتم من خلالها مناقشة نتائج الاستبيان والمقابلات.

المرحلة الثانية: التخطيط لبرنامج إعداد القيادات الاستراتيجية

في هذه المرحلة يتم تحديد شروط الالتحاق في برنامج إعداد قيادات:

- يتم وضع معايير وشروط يتم على أساسها اختيار الأفراد المحتمل إلحاقهم ببرنامج إعداد القيادة الاستراتيجية، على أن تتضمن الشروط: السمات الشخصية، والمؤهلات العلمية، والرغبة والاستعداد للتعلم. ويتم ذلك من خلال اختبارات ومقابلات شخصية لتحديد مدى استعداد المرشحين للقيادة.

تحديد محاور برنامج الإعداد

يركز البرنامج على أربعة محاور رئيسة وهي:

- 1- محور المعرفة العامة.

- 2- محور تنمية المهارات.
- 3- محور المشاركة المجتمعية.
- 4- محور القيم وأخلاقيات العمل.

المحور الأول: المعرفة

- يركز هذا المحور على تنمية المعرفة العامة في مختلف العلوم، بهدف تكوين ثقافة عامة عند القائد الاستراتيجي وإلمامه بمختلف القضايا التي يمكن ان تحدث، ويهدف هذا المحور إلى:
- التثقيف بالمجالات المختلفة في العلوم الاجتماعية مثل، علم النفس الاجتماع والاقتصاد والإعلام وعلم السياسة.
 - إعطاء معلومات تخصصية في بعض مجالات الإدارة على سبيل المثال الموارد البشرية والعمليات الإدارية ونظم العمل.
 - التثقيف بالمعلومات العامة حول القيادة وأهميتها وتأثيرها في عمل المؤسسة.
 - أنماط الشخصية وإدارة الذات.

المحور الثاني: تنمية المهارات

- يركز هذا المحور على صقل المهارات التي يجب أن تكون متوافرة لدى القائد، والمهارات المؤثرة على أدائه في إدارة المواقف والتعامل مع الآخرين ورسم مستقبل المؤسسة. ويهدف هذا المحور إلى تنمية المهارات من خلال:
- بناء وقيادة فرق العمل.
 - حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات.
 - إدارة التغيير.
 - الإبداع والابتكار والتفكير خارج الصندوق.
 - التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
 - اللغات الأجنبية.

المحور الثالث: المشاركة المجتمعية والتواصل مع المجتمع

- يأتي هذا المحور انطلاقاً من ان المنظمة جزء من المجتمع ولا يمكن فصلها عنه، ودور القائد هو التواصل وتكوين علاقة قوية وبناء مشاركة مجتمعية انطلاقاً من المسؤولية المجتمعية، فالتواصل المجتمعي يساهم في تشكيل الرؤية الاستراتيجية للقائد. ويهدف هذا المحور إلى تعريف القادة بما يلي:
- العلاقة بين المؤسسة والبيئة وتأثير كل منهما على الآخر.
 - كيفية بناء علاقات قوية مع المجتمع المدني.
 - التواصل مع المجتمع الخارجي والمقارنة المرجعية.

المحور الرابع: القيم وأخلاقيات العمل

- تعتبر أخلاقيات العمل من الأدوات الرئيسة المطلوب معرفتها والعمل من خلالها لأنها أساسية ومهمة للقائد الاستراتيجي ومهمة في تنفيذ الاستراتيجية، ويهدف هذا المحور إلى:
- دعم قيم وأخلاقيات العمل.
 - ميثاق أخلاق العمل.
 - التوجيه الفعال لموظفي المؤسسة نحو احترام قيم العمل.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ

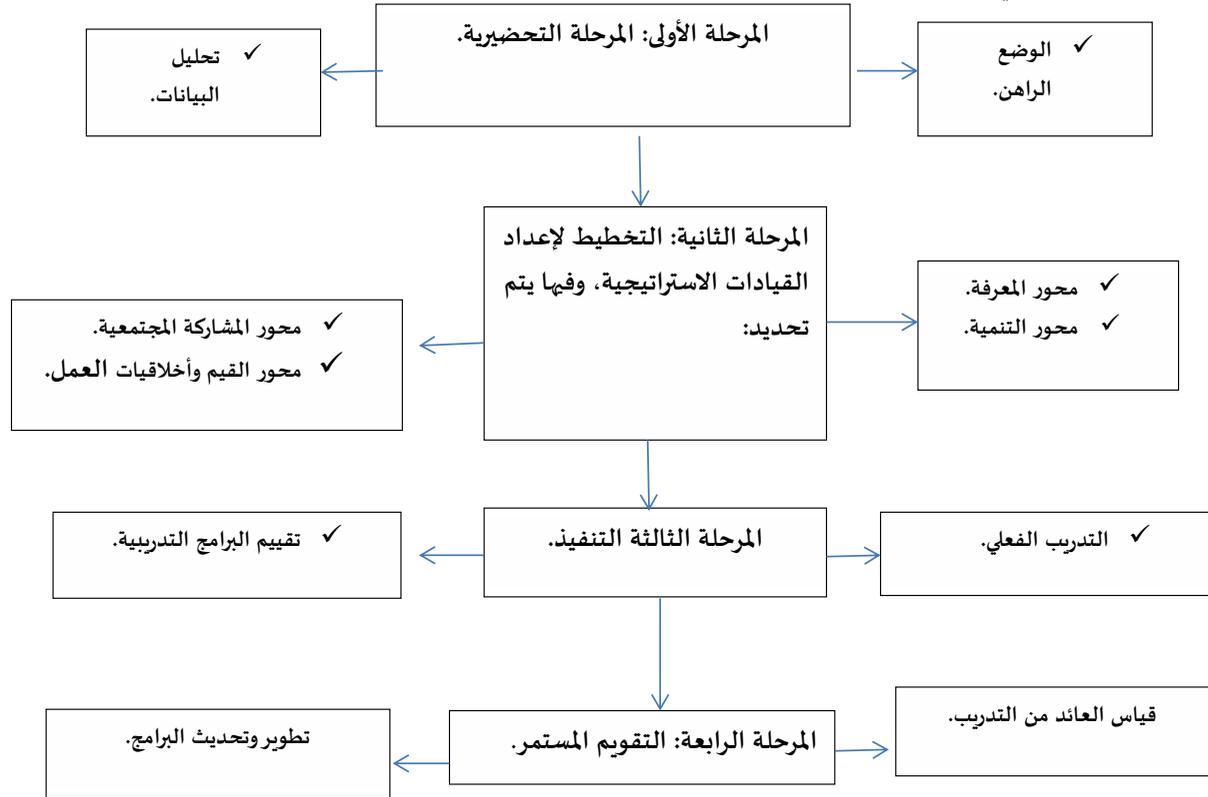
وهي تحويل مخطط المرحلة السابقة إلى برامج تدريبية والبدء في تنفيذها للمرشحين مع تقييم مخرجات كل برنامج.

المرحلة الرابعة: التقويم المستمر

بعد انتهاء البرنامج التدريبي يعود المرشح إلى عمله، ويكون هناك تواصل مستمر بين الجهتين التي قدمت التدريب للمرشح (وهذه الجهة يجب أن تكون عبارة عن مركز متخصص خاص بالمؤسسة، أو يخدم مجموعة من المؤسسات) بين جهة عمله وذلك من خلال مسئولة المباشر أو مديرة. لمعرفة مدى كفاءته في القيام بالمهام القيادية التي يقوم بها والتي تم إسناده إليه كنوع من الممارسة والتدريب، لأنه لا يمكن صناعة قائد بمجرد دورة تدريبية، ولكن صناعة القائد بالتكليف والتفويض لمهام يقوم فيها بتطبيق ما تعلمه في البرنامج التدريبي، وهذا هو المجال الحقيقي الذي يمكن من خلاله قياس مدى استفادته من التدريب وإظهار مهاراته وكفاءته القيادية. ومن الأمثلة على ذلك تكليفه بأعمال تكشف قدرته حل المشكلات، واتخاذ قرارات والتصرف في مواقف معينة واجهته خلال الفترة السابقة بعد حصوله على التدريب.

يكون هناك متابعة كل (6) أشهر من قبل المسؤولين بالمركز عن إعداد القائد الاستراتيجي وذلك من خلال:

- مقابلة رئيسة أو مديرة ومعرفة مدى تقدمه واستجابته والتعرف على المهام القيادية التي تم تكليفه بها. بناء على مجموعة من المعايير والمؤشرات يتم تحديدها سابقاً توضح مدى تقدم مستوى المرشح.
- مقابلة مع المرشح وتوجيه مجموعة من الأسئلة من خلالها يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لمراعاتها في البرامج القادمة التي سوف يتلقاها.



شكل يوضح محاور الرؤية المقترحة حول دور القيادات الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي «رؤية مقترحة»

الخاتمة

يتضح من تحليل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية، وتحليل الدراسات التي تناولت النضج المؤسسي، أن هناك دورًا مهمًا للإدارة الاستراتيجية في تحقيق النضج، فالنضج لا يرتبط فقط بعمر المؤسسة ولكن يرتبط بمهارات وقدرات قادتها. وهناك ضرورة في أن تتوجه المؤسسات إلى بناء القيادات الاستراتيجية.

أولاً - النتائج:

- اتضح من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ان تركيزها فقط على القيادة الاستراتيجية، ودور القائد الاستراتيجي وصفاته وخصائصه، ولكن لم يجد الباحث دراسات تناولت علاقة القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق النضج المؤسسي.
- اتضح أنه ليست هناك علاقة بين عمر المؤسسة أو عدد سنوات بقائها والنضج المؤسسي، فهناك مؤسسات صغيرة وحققت نضجاً مؤسسياً وهناك مؤسسات لها سنوات طويلة ولكنها لم تحقق ذلك.
- تبين ضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تركز على بناء قيادات الصف الثاني وعدم وجود برامج تساعد القيادات على تحقيق النضج المؤسسي
- على الرغم من الجهود التي تقوم بها المؤسسات العامة في وضع معايير لاختيار القيادات، إلا أن هذه المعايير ليست بالشكل المطلوب الذي يتناسب مع المتغيرات والتطورات التي تواجه المؤسسات في الفترة الحالية والفترات القادمة.
- يتضح أن هناك حاجة إلى الاهتمام بتصميم برامج متخصصة في القيادة الاستراتيجية في المنظمات العامة في إعداد قيادات الصف الثاني في ضوء المعايير التي تتناسب والمتغيرات التي تواجه هذه المؤسسات.

ثانياً - التوصيات:

- توصي الدراسة بضرورة تطبيق التصور الذي جاء في هذه الدراسة والذي يركز على خطوات إعداد نموذج القيادات الاستراتيجية.
- الاعتماد المعايير الخاص باختيار القيادات الاستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني من القادة، في اختيار الأشخاص للمناصب القيادة أو في البرامج التدريبية التي يتم طرحها لإعداد الصف الثاني من القيادات.
- إنشاء مراكز متخصصة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات الكبيرة تختص بإعداد القيادات الاستراتيجية.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الزعبي، محمد موسى. (2010). «دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية في الجمهورية العربية السورية»، *رسالة دكتوراه*، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المعاضيدي، معن، وأيمن الطائي. (2011). «مساهمات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال»، *مجلة تنمية الرافدين*، ع 105، مج 33. كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الموصل.
- حسين، علي أبو بكر. (2001). «القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجيه الاستراتيجي الجامعي»، *رسالة ماجستير (غير منشورة)*، جامعة عدن، اليمن.
- سلمي، حنيفة رحيمة. (2012). «دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين»، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج 4، ع 9، ص 251.
- القيسي، محمد قاسم. (2015). «دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية»، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا، جامعة الأقصى.
- الزعبي، محمد موسى. (2010). «دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية»، *رسالة دكتوراه*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- مركز الدراسات الاستراتيجية. (2012). *تقييم المعرفة في مؤسسات التعليم العالي*، الإصدار (38)، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز.
- ميا وآخرون. (2011). «توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية» *دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية*، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدارسات العلمية*، مج 33، ع 1.
- نور الهدى، تواتي. (2013). «مساهمة القيادة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكره»، *رسالة ماجستير*، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر.
- ولي، أحلام إبراهيم. (2016). «تحليل دور تبني أنماط القيادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التفوق التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في كليات جامعة صلاح الدين»، *كوفاري، زانكو، بوزانسته مروفايه تيبه كان*، مج 20، ع 5.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Arthur A. Thompson and Alonzo J. Strickland. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill/Irwin,
- Curtis , Bill; William E. Hefley and Sally A. Miller. (2001). *People Capability Maturity Model*. Version 2.0, July , Carnegie Mellon University.
- Darmawan, N. (2014). "The Critical Success Factors Study for E-government Implementation", *International Journal of Computer Applic*. DOI: 10.5120/15716-4588
- Davies, Barbara J. and Brent Davies. (2006). "Developing a Model for Strategic Leadership in Schools", *Educational Management Administration Leadership*, Jan, No., 34. (121-139).

- Emiroglu, Cagdas and Didem Ozer Calyan. (2014). "The Importance of Strategic Leadership for Port Management: A Delphi Research on Top Managers of Turkish Private Ports", *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 8, No. 2, Dec. (1-16)
- Hidayah and Others. (2015). "How to Develop Strategic Leadership In Higher Education Institutions: An Empirical Study in Jakarta, Indonesia", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. 3, Issue 5, May, (PP. 1164-1175)
- Hitt, M. A.; R. D. Ireland and R. E. Hoskisson. (2000). *Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*. 8TH ed. ,Thomson, South Western, Ohio, USA.
- Hitt, M. A.; D. Ireand and R. E. Hoskisson. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*. 8th ed. Thomson, South western,Ohio, USA.
- Hitt, M. A.; R, D. Ireland and R. E. Hoskission. (1995). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*. St. Paul, Minn: West.
- Hosmer, L.T. (1982). "The Importance of Strategic Leadership", *The Journal of Business Strategy*, 3 (2): 47–57.
- Jooste, C. and B. Fourie. (2009). "The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: Perceptions of South Africa Strategic Leader", *Southern African Business Review*, Vol.13, No. 3.
- Kouzes, James M. and Barry Z. Posner. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lear, Lorraine Wendy. (2012). "The Relationship between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High-performing Companies in South Africa", *Doctor of Business Leadership*, University of South Africa.
- Lee, Yuan-Duen and Shih-Hao Chen. (2007). "A Study of Correlations Mosel between Strategic Leadership And Business Execution: An Empirical Research Of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan", *Proceeding of The 13th Asian Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia
- Matthew, R. and Fairhol. (2004). "Perspective on Practice of Leadership", *Public Administration Review*, Vol. (64), No. (5)
- McCall, M. and G. Hollenbeck. (2002). *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing
- McCauley, C. (2006). *Developmental Assignments: Creating Learning Experiences without Changing Jobs*. Greensboro, N.C: Center for Creative Leadership Press. Permission granted from the Center for Creative Leadership to republish CCL's Model of Leader Competencies
- Niazi, M.; D. Wilson and D. Zowghi. (2003), *A Maturity Model for the Implementation of Software Process Improvement: An Empirical Study*. J. Syst. Software, 74: 155-172. DOI: 10.1016/j.jss.2003.10.017
- Nicholls, J. (1994). "The Heart, Head and Hands of Transforming Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 15 (6): 8–15.

- Paulk, Mark C. and Others. (1996). *The Capability Maturity Model for Software, Version 1.1*, Carnegie Mellon University, (pp.5-10)
- PMI. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model*. 2nd Ed., Project Management Institute, Inc. P.2
- PMI. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), (xii-xv).
- Reland, R. D. and M. A. Hitt. (1999). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive*, 13 (1): 43–57.
- Rowe, G. and M. H. Nejad. (2009). "Strategic Leadership: Short-term Stability and Long-term Viability", *Ivey Business Journal*, 73 (5): 6–11
- Rowe, W. G. (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive*, 15 (1):81–94.
- Savickas, M. and Others. (2002). "The Relation of Career Maturity to Personality Type and Social Adjustment", *Journal of Career Assessment*, Vol. 10, No.1, PP. 24-41.
- Sharma, Manoj Kumar and Shilpa Jain. (2013). "Leadership Management: Principles, Models and Theories", *Global Journal of Management and Business Studies*, Vol. 3, No. 3 , P. 310. pp. 309-318.
- U.S. Army. (October 1983). *Military Leadership (FM 22-100)*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office

The Role of Strategic Leadership in Achieving The Institutional Maturity in Arab Public Organizations “Proposed Vision”

Dr. Abdelrahim Mohamed Abdelrahim

Strategic Planning and Institutional Measurement Consultant

Assistant Professor of Public Administration

Community College of Qatar

ABSTRACT

The strategic leadership is plying important role in the organization success and achieving its vision and mission, this happens throw the skills and capabilities that the strategic leadership have and helping him to make changes to empower the organization follow the environmental changes and has the ability to continue and thrive , this required from the organization a group of criteria to choose the strategic leaders.

Illustrated from the literatures review that related to strategic leadership , there is no studies focused on the concept of institutional maturity in Arab Public organizations in addition to need this organizations for methodology involved criteria helping it in selecting the strategic leaders to achieve the institutional maturity.

The problem of the research seeks to answer some questions, are the criteria of selecting strategic leaders that the public organizations that are using to know can empower it to select excellent leader? Are the current leaders in Public organizations plying role to achieve the institutional maturity?

The research found there is a weak in the public organizations toward institutional maturity also weak in the role of strategic leadership in identify criteria to select strategic leaders and prepare the second role of leaders.

The research recommended with proposed vison aim to discover the strategic leaders and prepared for the future also included numbers of criteria the organizations must fowled it when select the people to leadership positions